

Рамиль Кинзябулатов
Внедрение программного
продукта. От
практика практику

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42349701
ISBN 9785449667168*

Аннотация

Для успешного внедрения программного обеспечения важно понимать, что именно вы планируете внедрить, какие цели вы преследуете, какого результата добиваетесь. Только при условии четко поставленной цели и продуманного выбора информационной системы результат внедрения принесет плоды. Но этого мало. Сам процесс внедрения включает в себя много больше, чем установка и доработка программного продукта. Обо всем этом подробнее читайте в книге «Внедрение программного продукта».

Содержание

Книга Внедрение программного продукта	5
Введение	6
Деньги и ИТ	8
Бизнес-консультант в малом и среднем-бизнесе.	10
Кто это и зачем он нужен?	
Зачем нужен бизнес-консультант?	13
Что чаще всего видит бизнес-консультант?	14
Бизнес-консультант должен быть ИТ-консультантом	17
Работа «под ключ» и другие нюансы	19
Как я к этому пришел?	21
Специалист 1С или мое обучение	24
Конец ознакомительного фрагмента.	27

**Внедрение
программного продукта
От практика практику**

Рамиль Кинзябулатов

© Рамиль Кинзябулатов, 2019

ISBN 978-5-4496-6716-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Книга Внедрение программного продукта

Для успешного внедрения программного обеспечения (компьютерных информационных систем), важно понимать, что именно вы планируете внедрить, какие цели вы преследуете, какого результата добиваетесь. Только при условии четко поставленной цели и продуманного выбора информационной системы результат внедрения принесет плоды. Но этого мало. Сам процесс внедрения включает в себя много больше, чем установка и доработка программного продукта. Обо всем этом подробнее читайте в книге «Внедрение программного продукта».

Введение

Выбор и внедрение программных продуктов нередко завершаются неудачей. Система оказывается ненужной, неудобной или слишком сложной. Пользователи не могут найти необходимые инструменты, приходят к выводу, что этот продукт им не подходит. И, в принципе, хорошая и даже полезная программа оказывается «на полке». Такие ситуации даже в быту неприятны. А в бизнесе – это большие потери времени и средств.

Я много лет занимаюсь внедрением программного обеспечения и автоматизацией бизнеса как бизнес-консультант. Наблюдал большое количество неудачных решений, анализировал их причины. Изучал также успешный опыт, в том числе, зарубежный. В результате появился мой собственный метод выбора и внедрения информационных систем для бизнеса, проверенный на практике и доказавший свою эффективность.

Эта книга предназначена, в первую очередь, для специалистов по внедрению и автоматизации, бизнес-консультантов и IT-специалистов, которые регулярно сталкиваются с проблемой выбора программного продукта для заказчика и взаимодействия с ним в процессе внедрения. Потому я уделяю особое внимание изучению бизнеса клиента, вопросам обоснования своего выбора, преодоления саботажа сотруд-

ников и другим подобным вопросам.

Но и руководитель компании, который задумался об автоматизации и модернизации программных систем, также найдет здесь много полезного. Вы узнаете, что такое информационная (программная) система, как ее правильно выбирать. Поймете, как происходит результативное взаимодействие с подрядчиками и научитесь определять, стоит ли доверять специалисту на ранних этапах сотрудничества.

Отдельные разделы посвящены документации, инструкциям и обучению персонала. Это также важные составляющие успеха. Даже грамотно выбранный программный продукт может быть не востребован просто потому, что сотрудники с ним работают слишком медленно или постоянно ошибаются. Вы поймете, что следует ждать от автоматизации, а какие надежды на самом деле бессмысленны.

Деньги и IT

В этой книге я планирую рассказать о том, как правильно внедрять IT-системы, об их классификации и применении этих знаний на практике, о том, как организовать сотрудничество и добиться эффективного взаимодействия заказчиков (пользователей) и специалистов.

Но я намеренно не буду говорить о ценообразовании. Здесь я не планирую рассматривать, как оценивать услуги по внедрению различных программных продуктов, как взаимодействовать с заказчиком с юридической и финансовой точек зрения, как документально оформлять завершение сотрудничества и т. д.

Я понимаю, что эти аспекты также важны в работе любого IT-специалиста или компании. Их необходимо изучить и продумать, так как любые ошибки в организационных и финансовых вопросах могут усложнить вашу работу.

Но книга посвящена эффективному внедрению программных систем. А от того, какую цену вы посчитаете оптимальной или как документально оформите сотрудничество, процесс внедрения и его результат не зависят. Конечно, за исключением случаев, когда само сотрудничество прервано по причинам, на связанным непосредственно с внедрением.

Независимо от стоимости услуг и достигнутых договорен-

ностей, внедрение должно проводиться профессионально, а в итоге заказчик должен получить нужный результат. Вам это должно быть важно не меньше, чем будущим пользователям. Это – ваш опыт, подтверждение профессионализма.

Даже если на каком-то этапе у вас появились мысли, что заказчик вам недоплачивает или сомнения в том, что вы получите в итоге оплату, внедрение все равно нужно доводить до конца. Это ваш уникальный практический опыт.

Конечно, деньги – важный фактор в любой работе. Но если вы уже дали согласие на выполнение работ по внедрению, независимо ни от чего, нужно просто сделать свою работу. Это необходимо не только заказчику, но и вам.

Чем больше у вас будет успешных (законченных) внедрений, тем уверенней вы будете. В будущем вы сумеете грамотно оценить затраты времени и сил, будете четко представлять себе, как и что нужно сделать для успешного внедрения. И вместо разочарования с двух сторон от прерванного сотрудничества, получите опыт и знания, которые пригодятся вам в будущем.

Бизнес-консультант в малом и среднем-бизнесе. Кто это и зачем он нужен?

*«Хороший советник лучше любого богатства»
Сократ*

Для начала я решил немного рассказать, кто такой бизнес-консультант. Это поможет лучше понимать последующие главы. Описание того, чем и как занимаются бизнес-консультанты, избавит читателя от вопросов при описании моего опыта взаимодействия с заказчиками и тех подходов, которые я предлагаю использовать в процессе внедрения программных систем.

Я не буду здесь давать сухие определения, думаю, они никому не интересны. Бизнес-консультант – это тот самый человек, которого приглашают со стороны, чтобы он помог найти решение каких-то проблем. Также очевидно, что взгляд «со стороны» очень часто помогает выявить то, что вы никогда не обнаружите, будучи сотрудником компании.

Я хочу с вами поговорить исключительно о бизнес-консультантах, которые работают с малым и средним бизнесом, т.е. с предприятиями с численностью сотрудников ориентировочно от 5 до 70 человек. Эта работа во многом отлича-

ется от того, что делают специалисты, которых привлекают в подобных случаях крупные компании. И, как раз, с этими нюансами есть смысл разобраться.

Итак, в чем особенности малого и среднего бизнеса?

– Малый и средний бизнес по своей структуре достаточно просты. Обычно здесь не нужна сложная логистика или аналитика. Управление осуществляется небольшим числом людей. Отсутствуют и многие другие структуры, без которых невозможно представить себе управление крупной компанией.

– Небольшой бизнес не имеет достаточных финансовых средств для того, чтобы привлекать к работе целый штат разных специалистов.

Именно эти две причины – отсутствие необходимости и экономия средств – привели к тому, что для малого и среднего бизнеса оптимальным решением стали услуги консультанта-дженералиста.

Напоминаю, что консультант-дженералист (в отличие от консультанта-специалиста) – это человек, способный оценить бизнес в целом, наметить общие тенденции, увидеть перспективы и возможности улучшения ситуации. Обычно ситуация выходит за рамки одного процесса и/или функции.

Конечно, не все так просто. Разобраться в том, что происходит в бизнесе и найти причины «заболевания» – это только половина дела. Решение должно быть конкретным,

как рецепт от врача. А потому наряду с общим пониманием бизнес-процессов, консультант должен обладать многими сопутствующими знаниями и навыками. Так, сегодня невозможно представить себе управление бизнесом без использования программного обеспечения. А потому бизнес-консультант должен ориентироваться в IT-сфере, обладать знаниями о том, какие решения существуют, какие можно реализовать под заказ, уметь поставить задачу программисту и т. д.

Зачем нужен бизнес-консультант?

При общении с новыми клиентами мне постоянно приходится отвечать на этот вопрос. Также нередко его задают мои бывшие коллеги из IT-сферы и сотрудники различных компаний.

Казалось бы, и правда:

1. Структура небольшого предприятия достаточно простая.

2. Увидеть работу «в целом» может и даже должен уметь руководитель.

3. Слабое звено» найти не сложно, часто даже клерки понимают, какой отдел «тормозит» работу.

4. Для автоматизации можно напрямую обратиться к программисту.

Все это, конечно, верно. Именно так и должна работать небольшая компания. Но реальность несколько отличается от любой бизнес-схемы, и отличается обычно в худшую сторону. В результате, компания какое-то время работает, текущие проблемы решаются по мере их возникновения более или менее успешно. А потом наступает кризис. И тогда зовут бизнес-консультанта.

Что чаще всего видит бизнес-консультант?

Основные проблемы, с которыми я сталкиваюсь на практике:

«Узким местом» бизнеса очень часто оказывается совсем не то, о чем говорил клиент.

Например, вы можете быть на 100% уверены, что ваша компания не может увеличить товарооборот из-за медленной работы склада. Вы покупаете на склад компьютеры и какое-то программное обеспечение для автоматизации работы. Нанимаете большее число грузчиков и кладовщиков, чтобы они быстрее собирали заказы. При этом истинная проблема кроется в непродуманной работе отдела доставки. Достаточно оптимизировать транспортные маршруты, научиться передавать документы на склад в правильном порядке, и пропускная способность этого склада вырастет без каких-то других вложений.

Для решения возникающей проблемы выбирают сложный и ошибочный путь.

Как известно, на ошибках учатся. Но стоит ли учиться исключительно на своих? Бизнес-консультант, по сути, является кризис-менеджером. Его зовут тогда, когда компания сталкивается с определенными проблемами. Консультант

тант анализирует бизнес, разбирается в предпосылках, которые привели к текущей ситуации. Он видит много разных ошибочных решений, а также их последствия на практике. И, естественно, в своей работе уже не повторит такие ошибки. А потому помощь бизнес-консультанта очень часто избавляет бизнес от «танца на граблях», на которых уже побывали ваши конкуренты.

При автоматизации работы предпочтение отдают далеко не самому лучшему инструменту.

Чаще всего руководитель бизнеса и программист говорят «на разных языках». В итоге программист работает либо вообще без тех задания, т.е. составляет его себе самостоятельно на основе того, о чем он сам догадался в беседе с клиентом, либо получает ТЗ, которое на самом деле вынуждает его делать не совсем то, что реально нужно клиенту. Более того, любой IT-специалист без исключения ограничен в выборе решения своей специальностью. Так, 1С-специалист будет привычно дорабатывать под поставленную задачу какую-то из 1С-конфигураций в то время, когда для решения проблемы может быть достаточно Excel-таблицы или отдельной программы для рассылки почты.

Итак, бизнес-консультант – это тот самый человек, который сумеет провести грамотную диагностику проблем, возникших в вашем бизнесе. Он привык смотреть не только на явные симптомы, но анализирует весь бизнес-процесс. После чего бизнес-консультант назначит вам правиль-

ное «лечение». У него есть практический опыт, есть знание и понимание ошибок ваших коллег, есть разные варианты решений, проверенные на практике.

Бизнес-консультант должен быть IT-консультантом

Если бизнес-консультант работает с малым и средним бизнесом, он обязательно должен быть также IT-консультантом. Современные бизнес-процессы невозможно представить себе без автоматизации. Многим предприятиям нужны новые продукты, методы, и как итог – программы. Внедрение какого-то нового процесса без программной поддержки – нереально. И надо уметь выбрать оптимальное решение, а также пояснить клиенту, почему именно такой программный продукт подойдет лучше всего. Кроме того, очень важно понимать, как он будет взаимодействовать с другими программами и процессами на предприятии. Для небольшого бизнеса лучше всего, если тактику и стратегию бизнеса, а также программное сопровождение для новых бизнес-процессов будет выбирать один человек.

При этом бизнес-консультант не может быть привязанным к какому-то одному программному продукту. В отличие от программиста, он должен выбирать каждый раз оптимальное решение, не «зацикливаясь» на каких-то привычных инструментах. Бизнес-консультанту безразлично, будет ли строиться работа новых процессов при помощи 1С, каких-то специально разработанных приложений или стандартных средств Microsoft Office. Он хорошо знает, что мо-

жет предложить современный IT-рынок, умеет четко поставить задачу программисту, и всегда выбирает то решение, которое лучше всего подойдет для автоматизации бизнес-процессов в конкретном случае.

Работа «под ключ» и другие нюансы

Очень важный момент для малого бизнеса. Консультант поможет воплотить в жизнь все свои идеи и предложения:

1. Подготовит и поможет внедрить любые кадровые перестановки, изменения режима работы и т. д.

2. Подготовит и внедрит новые программные решения. Все нюансы – начиная от выбора программы и оканчивая поиском специалиста и внедрением – консультант берет на себя.

3. В процессе решения проблемы при необходимости какие-то нюансы проработает отдельно, в том числе, привлечет к этому специалистов советующего профиля.

4. Обучит персонал новым методам работы.

Чаще всего бизнес-консультант работает с одним предприятием не более 1,5 лет. За этот срок полностью решаются все поставленные задачи. И когда новые бизнес-решения начинают работать в штатном режиме, сотрудники компании уже сами без помощи и подсказок могут продолжать работать в нужном направлении, работа бизнес-консультанта с конкретным предприятием завершается. Как показывает моя практика, до следующей сложной задачи.

Отдельно хотелось бы сказать еще об одной функции бизнес-консультанта. Это – функция «громоотвода». Лично я не единожды сталкивался с такой ситуацией. Руководитель

компании даже без моей помощи знал о том, что компании нужны перемены. Более того, понимал во многом, какие именно. Но он также понимал, что эти перемены приведут к неприятным для части персонала кадровым решениям. А коллектив – дружный, сработавшийся. Если начать внедрять какие-то новшества, могут обидеться и уйти, в том числе, те специалисты, которых совсем не хочется потерять. Что в итоге? Реформы откладываются «в долгий ящик» из страха сделать еще хуже

Что происходит, когда появляется бизнес-консультант? Он – чужой, при этом именно он отвечает за все непопулярные решения. Все просто и понятно. На фирме имеются определенные проблемы. Руководитель нанял специалиста, который далее поступает так, как считает нужным для решения поставленной задачи. А весь негатив от коллектива направляется именно на консультанта.

Казалось бы, это все – мелочи. Но именно такие «мелочи» помогают очень часто в небольшой фирме сохранить и сотрудников, и нормальные отношения в коллективе, и все перемены провести максимально безболезненно. Консультанту этот негатив не страшен. Он отработал – и ушел. Да и деньги ему платят как раз за внедрение перемен, так что – реакция привычная, никаких эмоций не вызывает, а руководителю – одной проблемой меньше, и проблемой немаловажной.

Как я к этому пришел?

Вопрос о том, как я пришел к этой, столь редкой для нашей страны профессии, мне также задают достаточно часто. Да и для понимания специфики работы рассказать об этом будет не лишним. Может быть, даже кто-то из вас пожелает стать моим коллегой. И здесь я надеюсь, что мой путь, мои ошибки и наработки могут пригодиться.

Между прочим, на сегодняшний день на российском рынке бизнес-консультанты для малого и среднего бизнеса очень нужны. Эта ниша пока очень слабо заполнена. А работа – невероятно интересная, и не только финансово. Я лично всегда буду рад помочь любому из вас стать моим коллегой, подскажу и хорошую литературу, и на вопросы отвечу. Кому надо – пишите, буду рад. И сразу порекомендую книгу, которую сам считаю настольной:

«Управленческое консультирование. Введение в профессию» Под редакцией Милана Кубра.

Итак, я жил в Уфе, занимался бизнесом, был фактически замдиректора достаточно солидной компании. Мы продавали автозапчасти, тогда это было выгодно. Казалось бы, что еще нужно? У меня был очень достойный доход, был автомобиль с личным водителем, спокойная работа и «солидные» 100 кг с некоторой тенденцией к дальнейшему росту массы тела. Вот такой классический «начальничек».

Я знаю, что, к сожалению, для большинства из россиян подобный ход дела – это предел мечтаний. Очень многие среди нас «заточены» исключительно на получение прибыли. В результате в нашей стране появилось даже слишком много более или менее успешных продавцов, при этом имеется явный недостаток ремесленников, специалистов, которые знают и любят свое дело.

Лично я, когда мне говорят слово «ремесленник», вспоминаю немецких кузнецов прошлых веков, которые поколениями оттачивали мастерство, ковали доспехи, мечи, утварь. Они не были хорошими продавцами. Они были – специалистами, которые знали и любили свое дело. И за это их очень высоко ценили.

Что я хочу вам сказать? Если вы – продавец, если вы считаете, что прибыль – прежде всего, то дальше читать эту главу вам будет, скорей всего, не интересно. Но если вы, как и я, считаете, что намного интереснее не просто продавать, но создавать самому какие-то ценности, быть специалистом, то нам с вами по пути.

Итак, я – достаточно активный человек, мне было мало моего устоявшегося комфортного существования, хотелось чего-то интересного. Я читал о бизнес-консультантах, смотрел интервью с представителями западного бизнеса, которые в нашей стране сумели открыть филиалы и стать успешными именно при помощи подобных специалистов, и понимал, что я так тоже могу. Более того, я хочу этим заниматься. В итоге,

я бросил все и переехал в Москву.

Специалист 1С или мое обучение

Лично я для изучения на практике различных бизнес-процессов выбрал путь, наиболее близкий мне. Окончил курсы, получил сертификат и стал специалистом 1С. Как известно, 1С программисты постоянно работают с бизнес-процессами, с бухгалтерией, складом, торговлей, с другими видами учета. А потому в процессе работы с программой 1С изучить особенности работы конкретной компании очень просто.

Первой компаний, куда я устроился, была фирма по продаже различных зоотоваров (корма для животных, клетки, игрушки, другие аксессуары). Фирма активно развивалась, и у нее была уже тогда разветвленная сеть магазинов. Как-то в моем присутствии разгорелся спор о ценообразовании. Я уже хорошо знал, как здесь все работает, а потому рискнул внести свое предложение – один из вариантов единого ценообразования для всех магазинов. Поначалу реакция руководства меня даже обидела. Мне сказали: «Ты программист? Занимайся своим делом». Но потом я понял, что они правы.

И тогда я сделал для себя важный вывод:

Если вы хотите, чтобы в вас видели бизнес-консультанта, надо представляться как бизнес-консультант. Иначе вас и ваши идеи никогда не воспримут всерьез. Бизнесом руководят люди, а люди привычны думать стереотипами.

Далее я устроился на работу руководителем проекта. Затем работал еще на нескольких должностях. Так я проработал с 1С до 2008 года, до кризиса. К этому моменту у меня уже были некоторые идеи и наработки, плюс я уже около года работал в качестве фрилансера над разнообразными проектами.

Итак, 2008 год. Кризис. Я прихожу на одно предприятие, владелец которого собирается внедрить 1С Управление производством. При этом я вижу, что он сам сомневается в своем выборе и даже в том, надо ли ему внедрять эту программу. И тогда я предложил для начала сделать описание бизнес-процессов. Оказалось, что руководство никак не могло понять, что происходит у них в компании, а потому я со своим предложением оказался весьма кстати. Необходимо отметить, что, если бы не кризис, они вряд ли согласились довериться и попытаться так кардинально менять свою компанию. Этот проект продлился больше двух лет, дал мне опыт и еще больше убедил меня, что я иду по правильному пути.

Так я понял, что нужно сделать, чтобы начать карьеру бизнес-консультанта.

Проблемы в бизнесе есть у многих. Надо приходиться к людям, рассказывать, что я могу, надо предлагать свои услуги. Они действительно очень востребованы.

На сегодня у меня в активе где-то 35—45 готовых проектов. Каждый проект – это новые люди, отрасль, новые свер-

шения, новые идеи. Я работал со швейной фабрикой, работал с производителями смузи и соков, с продажей косметики, с автозапчастями, с продажами складского оборудования, с салонами красоты и т. д.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.